

## 第3章 環境変化に応じ新たな関係を模索する企業の 三脚構造

著者	二宮 康史
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア 経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) <a href="http://www.ide.go.jp">http://www.ide.go.jp</a>
シリーズタイトル	アジ研選書
シリーズ番号	34
雑誌名	躍動するブラジル：新しい変容と挑戦
ページ	79-115
発行年	2013
出版者	日本貿易振興機構アジア経済研究所
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2344/00016835">http://hdl.handle.net/2344/00016835</a>

## 第3章

# 環境変化に応じ新たな関係を模索する 企業の三脚構造

二宮 康史



国内外の企業が事業展開する際の拠点であるサンパウロ

(2011年2月，近田亮平撮影)

## はじめに

ブラジルの企業は1950年代の工業化が本格化した際、政府系企業、民族系民間企業、外資系企業の三つが「三脚」(tripé)に喩えられ、ブラジルの産業発展を支える重要なアクターとして認識された。米国の社会学者であるエヴァンス(Peter Evans)は、1978年に発表した著書『従属的發展』のなかで、ブラジルの産業発展過程における、政府系企業、民族系民間企業、外資系企業の関係性に注目し、これらを「三者同盟」(the triple alliance)と表現している(Evans 1979)。政府は1950年代以降、発展途上国の多くで導入された輸入代替工業化政策を続け、保護された国内市場で三脚がそれぞれの役割を担い、互いに利益を分かち合う構図が続いた。しかし1980年代にラテンアメリカ諸国を覆った債務危機にブラジルも見舞われ、政府主導の開発政策のもとで進められてきた保護主義的な輸入代替工業化が破綻、その結果、政府は1990年代より新自由主義的な市場開放政策へと舵を切った。

その時代から現在へと視座を移すと、ブラジルは新興国BRICs<sup>(1)</sup>の一角として脚光を浴び、その産業発展を支える三脚として育まれたブラジル企業が目覚ましい成長をみせている。国営石油会社ペトロブラス(Petrobras)は深海油田開発技術を発展させながら、悲願であった石油自給を達成し一時期は国際的な石油メジャーと肩を並べる存在に浮上した。民族系民間企業のJBS フリボイ(JBS-Friboi)は、米国、オーストラリアの食肉メーカーを買収し、世界有数の食肉加工企業に成長した。またブラジルの自動車市場で国内販売シェア1位のイタリア系メーカー・フィアット(FIAT)の現地法人は、グループ内最大の生産・販売拠点に成長し、新たな大規模工場を新興地域である北東部に建設中である。

筆者は、このようなブラジル企業の跳躍を促した転換期について、これら企業の三脚構造の変容を促した1990年代の市場開放政策にあると考える。Fishlow(2011, 86)は、1985年以降の25年間を振り返るなかで、成功裏に進んだブラジル経済の近代化をとらえ「新しいブラジル」と表現し

ている。そのいくつかの証左に、貿易額の増加および（品目、相手国の）多様化、海外投資受入額の増加と同時に投資国に成長、工業やインフラ分野で民間企業が担い手に浮上、工業分野が淘汰ではなく生産性を高め復活、などを掲げている。これらはいずれも 1990 年代の市場開放政策がきっかけとなったもので、企業活動と密接に関係した証左でもある。

1995～1998年に財務省経済政策局長を務めたバーホス（Mendonça de Barros）は、1950年代以降の三者同盟の関係を大きく変えた要素として、1990年代における「グローバリゼーション」「経済競争を促す市場開放」「マクロ経済の安定」「公営企業の民営化」の四つを挙げている（Barros and Goldenstein 1997, 11）。いずれも Fishlow が挙げた証左につながる要素であるが、これらは 1990 年代以降の経済構造を、それまでの対外的に閉鎖された、あるいは保護されたものから、過去に比べ安定した経済環境下で、対外的に開放され競争原理に基づくものへ転換を促したのであった。ブラジルの産業発展を支えた三脚も、その環境変化に適応するかたちでそれぞれが独自の進化を遂げたと考えられる。

ただしその後 2000 年代に入ると、2003 年に発足したルーラ（Luiz Inácio Lula da Silva）政権以降、イノベーションやインフラ投資の促進など政府が積極的に関与するかたちで新たな産業振興の取り組みがみられるようになった。これらは、ブラジル企業の跳躍を促した 1990 年代の改革を土台に、国内外の情勢変化に合わせたかたちで企業の発展を模索する動きととらえられる。

本章では、現在のブラジル企業の姿に至るまでの経緯を三脚構造の変化、とくに 1990 年代の転換期の変化に注目しその成り立ちを考察すると同時に、ルーラ政権以降にみられる政策変化にともなう新たな三脚構造模索の動きにふれることで、ブラジルの企業について、今後の発展の方向性を考察する。

## I. ブラジル企業の今の姿

### 1. ブラジル企業概観と資本別シェア推移

ブラジル地理統計院 (IBGE) の企業中央登録統計によれば、2010 年時点のブラジルの企業数は 512 万 8656 社とされる。しかし IBGE のデータでは資本別に分類していないため、企業年鑑として毎年発行されている、雑誌 *EXAME* の特別号 *Melhores e Maiores* (2012 年版) でブラジル企業をみる。同誌は国内企業を売上規模でランキング化したものである。これをみると、ブラジルの 500 大企業 (金融機関を除く) による売上額合計は 2011 年に前年比 7.3% 増の 1 兆 590 億ドルを記録した。売上額に占める資本別シェアは、政府系企業が 20%、民族系民間企業が 39%、外資系企業が 41% であった。

以下の表は、2012 年版の売上上位 20 社を示したものである (表 1)。上位 20 社中、外資系が 14 社と過半数を占める。しかし売上高をみると、国営石油会社ペトロブラス 1 社で上位 20 社の売り上げ全体の約 3 割を占める。また民族系で上位 20 社にランクインしたのは、ヴァーレ (Vale)、イピランガ・プロドゥットス (Ipiranga Produtos)、ブラスケム (Braskem) の 3 社のみで、そのうちヴァーレは民営化された元政府系企業である。

*EXAME* のデータで、売上上位 500 社の資本別企業シェアについて過去からの推移をみる (図 1)。政府系、民族系、外資系それぞれのシェアは 1980 年に 32%、36%、33% と、バランスがとれた構成となっていたが、1990 年に同 26%、43%、31% と、民族系のシェアが増す一方、政府系のシェアが低下している。2000 年は同 19%、36%、46% と、政府系のシェアがさらに低下した一方、外資系が大きく増加した点が特徴といえる。最新の 2011 年データと比較すると、外資系のシェアが若干低下し、民族系、政府系それぞれがシェアを少しずつ回復しているものの、1990 年と 2000 年を比較した際の変化に比べれば、2000 年と 2011 年の変化は小さい。

当該データは、ブラジルの売上上位 500 社のみを抽出している点では一

表1 ブラジルの企業別売上上位20社

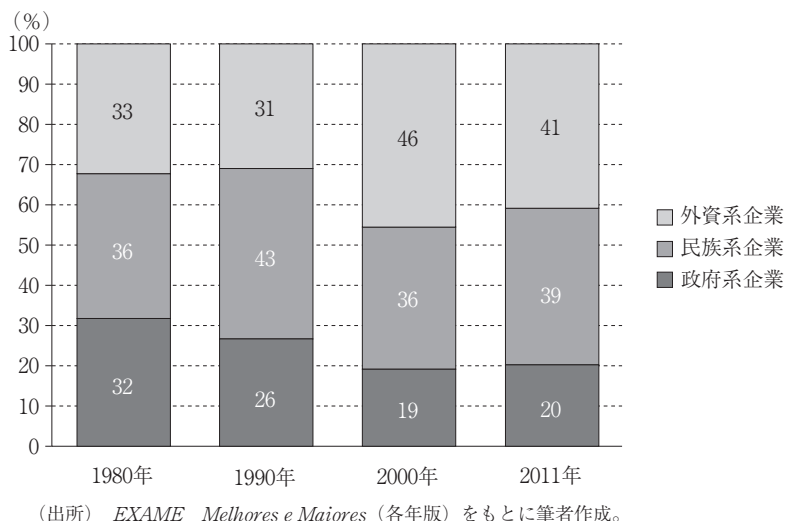
順位		企業名	業種	売上高 (100万 ドル)	資本国籍
2011 年	2010 年				
1	1	ペトロブラス (国営)	エネルギー	100,694	政府系
2	2	BR ディストリブイドーラ (国営)	燃料卸	39,026	政府系
3	3	ヴァーレ (ブラジル)	鉱業	36,199	民族系 (元政府系)
4	4	イピランガ・プロドゥットス (ブラジル)	燃料卸	23,070	民族系
5	6	RAIZEN (イギリス・オランダ)	燃料卸	13,476	外資系
6	7	フィアット (イタリア)	自動車	11,775	外資系
7	5	フォルクスワーゲン (ドイツ)	自動車	11,022	外資系
8	9	ビーボ (スペイン)	通信	10,608	外資系
9	13	ブンゲ・アリメントス (オランダ)	穀物商社	10,300	外資系
10	14	カーギル (米国)	穀物商社	10,179	外資系
11	8	プラスケム (ブラジル)	石油化学	9,973	民族系
12	11	パン・デ・アスーカル (ブラジル・フランス)	小売	9,720	外資系/民族系
13	15	チン (イタリア)	通信	8,919	外資系
14	10	ゼネラル・モーターズ (米国)	自動車	8,819	外資系
15	12	テレフォニカ (スペイン)	通信	8,145	外資系
16	52	ノーバ・カザス・バイーア (ブラジル・フランス)	小売	7,873	外資系/民族系
17	18	ウォルマート (米国)	小売	7,614	外資系
18	19	アンベビ (ベルギー)	飲料	7,573	外資系*
19	16	アルセロール・ミタル・ブラジル (イギリス・インド)	製鉄・冶金	7,297	外資系
20	21	E.C.T (国営)	サービス	7,239	政府系

(出所) EXAME Melhores e Maiores 2012-Edição Especial-Julho/2012 をもとに筆者作成。

(注) \*アンベビは元々民族系企業であるが、2004年にベルギーのビールメーカーであるインターブリューと経営統合。

部分をとらえたにすぎない。しかし政府系、民族系、外資系という1950年代以降の産業基礎を築いた三脚構造の移り変わりを示す、一つの参考材料となる。なかでも1990年代に政府系と民族系のシェアがともに7ポイント低下する一方、外資系のシェアが15ポイントの大幅増加を示した点はとくに注目すべき変化といえるであろう。たとえば堀坂(1999)はブラジルを中心としたラテンアメリカ諸国の企業体制の変容を論じるなかで、

図1 売上上位500社に占める資本別企業シェアの推移



「三者同盟モデルの消滅」という表現で1990年代の動きをとらえている。以上のことから、三者同盟が形作られる基礎を築いた1950年代、そしてその構成が大きく変化した1990年代をそれぞれ分析し、現在に至るまでの三脚構造の変容を後ほど考察したい。

## 2. 国際企業へと変貌するブラジル企業

過去からの経緯をみる前に、ブラジル企業のなかでも国際的に活躍する、政府系および民族系民間企業の現在の姿を紹介しておきたい。国連貿易開発会議 (UNCTAD) によれば、2011年時点のブラジルによる海外直接投資額 (ストック) は2025億8600万ドルであった (UNCTAD 2012)。2000年当時の金額が519億4600万ドル (推計) であったことを考えれば、およそ10年間で4倍弱になった。この積極的な海外投資の担い手となるブラジル企業について、国際機関とブラジル国内調査機関それぞれの資料を使い紹介する。



UNCTAD は、開発途上国の国際企業トップ 100 社（金融機関を除く）を、資産規模順位で発表している。それによれば、2010 年時点にブラジル企業でランクインしたのは 3 社で、鉱山会社のヴァーレが 3 位に、国営石油会社ペトロブラスが 19 位に、鉄鋼メーカーのゲルダウ（Gerdau）が 22 位となっている。

ヴァーレはヴァレ・ド・リオドセ（CVRD）として、1942 年に国営企業として設立され 1997 年に民営化された企業であるが、現在では世界最大の鉄鉱石生産会社に成長した。近年は鉄鉱石以外の鉱物資源確保のため海外での投資を積極化してきた。たとえばニッケルでは 2006 年 10 月にカナダのインコ（Inco）を約 190 億ドルで買収し世界第 2 位のニッケル生産企業となったほか、石炭では 2004 年にモザンビークの石炭鉱床採掘権の取得、さらに 2007 年にオーストラリアの石炭鉱山会社 AMCI ホールディングス・オーストラリアを買収している。このほかにも世界中で探鉱活動をしており、現在では世界 37 カ国に拠点を有する。

ペトロブラスは 1953 年に設立された国営石油会社であるが、一時期の時価総額ベースでは世界の主要な石油メジャーに肩を並べる存在へと浮上した。深海油田開発に力を入れることで 2011 年における同社の原油・天然ガス液（NGL）生産量は日量平均 202 万 1700 バレルと、ここ 10 年間でおよそ 1.5 倍に増加した。とくに 2006 年に石油自給達成を宣言して以降、原油輸出に加え海外での石油開発事業を積極化しており、ラテンアメリカ域内やアフリカなどで鉱区を開発している。2011 年時点で海外での生産量は 14 万 7500 バレルと全体の 7.3% を占める（PETROBRAS）。また輸出市場開拓の一環で日本の製油所を買収するなど、世界 27 カ国に拠点を有する。

3 位のゲルダウは、1901 年にブラジル南部リオグランデ・ド・スル州で創業した民族系民間企業で、棒鋼分野で米州最大手の鉄鋼メーカーだ。世界鉄鋼協会（WSA）の資料によると、メーカー別粗鋼生産量で同社は世界第 14 位（2011 年）である。ゲルダウの資料によると 2011 年の粗鋼生産能力は 2530 万トンであるが、そのうち国内は 910 万トンで全体の 36% を占めるにすぎず、海外の生産能力が上回っている。同社は 1990 年代以降



に海外展開を本格化，おもに企業買収で生産規模を拡大した。具体的には1999年に米国のアメリ・スチール（Ameristeel）を買収，さらに2005年にスペインのシデノール（Sidenor）に40%出資し欧州市場にも参入した。同社は2012年12月現在，米州域内10カ国に加え，スペイン，インドに進出している（Gerdau）。

なお，国内調査機関の資料では，ドン・カブラル財団（FDC）が企業の国際化指標として，トランスナショナル指数（índice de transnacionalidade）を独自に算出しランキング化したものをみる（表2）。同財団が毎年発表している「ブラジルのトランスナショナル企業ランキング」では，売上，資産，従業員数の3要素の海外比率をもとに企業の国際化状況を指標化している。2012年版によれば，トップは食肉加工企業JBS フリボイであった。同社は1953年にゴイアス州アナポリス市で創業した民族系民間企業で，2011年売上高は618億ドルとなっている。2005年にアルゼンチンの食肉最大手スイフトアーマー（Swift Armour）を買収して以降，海外での企業買収を加速してきた。2007年に牛肉加工分野で米国3位のスイフトフーズ（Swift Foods）を，2008年には米国のスミスフィールド（Smithfield），オーストラリアのタスマン（Tasman）など主要な食肉企業を買収，また2009年には米国最大の鶏肉企業，ピルグリムズ・プライド（Pilgrim's Pride）を買収し牛肉から鶏肉分野へも事業領域を拡大している。ブラジルだけでなくアルゼンチン，米国，オーストラリアと主要な食肉産地を押さえ，いまや世界的な食肉加工企業に成長した。

資源イメージの強いブラジル企業であるが，FDCのランキング上位を見ると工業分野の企業の国際化も進んでいることがわかる。4位のメタルフリオ（Metalfrio）は業務用冷蔵・冷凍設備メーカーで，ラテンアメリカだけでなくトルコや北欧企業を買収し国際展開を図っている。8位のサボ（Sabó）はガasket，ホース，ウォーターポンプシールなどを製造する自動車部品メーカーで1990年代にドイツ企業を買収し，日本にも進出している。また，17位のエンブラエル（Embraer）は60～120席の中型商用ジェット機分野で4割以上の世界トップシェアを占め，日本を含めた世界50カ国以上，80以上の航空会社で同社の商用ジェット機が使用されて

表2 ブラジルのトランスナショナル企業ランキング 2012

順位	企業名	業種	トランスナショナル指数*
1	JBS フリボイ (JBS-Friboi)	食品製造業	0.538
2	ゲルダウ (Gerdau)	鉄鋼業	0.516
3	ステファニーニ IT ソリューションズ (Stefanini IT Solutions)	IT サービス業	0.464
4	メタルフリオ (Metalfrío)	機械製造業	0.452
5	マルフリグ (Marfrig)	食品製造業	0.444
6	イボッペ (Ibope)	調査業	0.438
7	オデブレッシ (Odebrecht)	建設業	0.424
8	サボ (Sabó)	自動車部品製造業	0.363
9	マグネジッタ (Magnesita)	耐熱製品製造業	0.361
10	チグレ (Tigre)	建築資材製造業	0.298
11	スザノ・パペル・イ・セルローズ (Suzano Papel e Celulose)	紙・パルプ業	0.283
12	ヴァーレ (Vale)	鉱山業	0.278
13	ウェッグ (WEG)	モーター製造業	0.246
14	ブラジルフーズ (Brasil Foods : BRF)	食品業	0.238
15	セーイテ (Ci&T)	IT サービス業	0.195
16	アルテコーラ (Artecóla)	化学品製造業	0.194
17	エンブラエル (Embraer)	航空機製造業	0.173
18	カマルゴ・コレア (Camargo Corrêa)	建設業	0.165
19	マルコポーロ (Marcopolo)	バス製造業	0.149
20	アグラレ (Agrale)	農業機械製造業	0.130

(出所) FDC (2012) より筆者作成。

(注) \*売上、資産、従業員数の3要素の海外比率をもとに企業の国際化状況を指標化。指数は1に近ければ近いほど事業の国際化度合いが高い。

いる。いずれにせよ、ブラジル企業の海外展開は幅広い分野に広がっていることがわかる。

### 3. 外資系企業としての日系進出企業

中央銀行データで、2010年時点の直接投資（FDI）受入残高<sup>(2)</sup>は、5872億900万ドルであった（表3）。国別残高は、オランダが1位で1632億9300万ドルと全体の3割近くを占める。ただしオランダの場合、同国の資本参加免税制度などの税的メリット享受を意図して同国を経由した海外投資があるため、純粋なオランダ企業による投資がすべてとはいえない。以下、米国が1080億7400万ドル（18.4%）、スペインが719億7400万ドル（12.3%）と続く。日本は280億7800万ドル（4.8%）と国別第6位であるが、2000年時点の残高からの伸びをみると約11倍増と、大幅な増加を記録した。国別順位も2000年の10位から浮上、ブラジル経済の安定と持続的な成長を背景に、日本企業の投資は確実に増えている。外務省の「海外在留邦人数調査統計」をみても、ブラジル進出日系企業数は2005年の305社から、2011年の約370社へと増加している。

具体的に進出企業の事業規模をみるため、先ほどのEXAME誌で2011年売上上位500社にランクインした日本企業をみると、以下（表4）の10社が挙げられる。日本企業のなかで1位のウジミナス（Usiminas）は、日本の資金協力と製鉄会社の技術支援によりブラジル政府と共同で1956年に設立された鉄鋼メーカーで、1991年の民営化を経て現在は新日鐵住金の持分法適用関連会社となっている。国内の自動車用鋼板で主要なシェアを占め、2011年の粗鋼生産量は670万トンとラテンアメリカを代表する鉄鋼メーカーに成長した。2位のモトホンは本田技研工業の二輪事業会社で1975年にマナウス・フリーゾーン<sup>(3)</sup>に進出、オートバイ市場で同社のシェアは8割と圧倒的である。以下、トヨタ、ホンダ（四輪）と自動車メーカーが続く。なお、スキンカリオール（Schincariol）とマルチグレイン（Multigrain）は、日本企業が買収したことで日系としてランクインしたものである。スキンカリオールは地場ビール等飲料メーカーで、2011年にキリンホールディングスを買収、2012年11月から「ブラジルキリン」の名称で事業を開始している。また、マルチグレインはブラジルで

表3 ブラジルの直接投資（FDI）受入残高（2010年）

順位	国地域名	投資残高(百万ドル)	シェア(%)
1	オランダ	163,293	27.8
2	米国	108,074	18.4
3	スペイン	71,974	12.3
4	ルクセンブルグ	30,114	5.1
5	フランス	28,603	4.9
6	日本	28,078	4.8
7	イギリス	16,019	2.7
8	メキシコ	15,896	2.7
9	ドイツ	13,742	2.3
10	カナダ	13,672	2.3
その他		97,744	16.6
合計		587,209	100.0

（出所） ブラジル中央銀行データをもとに筆者作成。

表4 ブラジルの売上上位500社にランクインした進出日系企業上位10社

順位		企業名	業種	売上高
2011年	2010年			(100万ドル)
33	25	ウジミナス	製鉄・冶金	5,761
35	46	モトホンダ	オートバイ	5,682
41	40	トヨタ	自動車	4,673
65	48	ホンダ	自動車	3,312
197	265	スキнкаリオール	飲料	1,282
263	—	味の素	食品	1,007
281	247	マルチグレイン	農産物	931
373	296	セニブラ	紙パルプ	665
439	327	センブ東芝*	電気電子	535
467	423	パナソニック	電気電子	504

（出所） 表1と同じ。

（注） \*同社はブラジル側が過半数を出資しているため、原典ではブラジル企業として表記。

農業生産・穀物物流事業を行う会社で、2011年5月に三井物産が株式追加取得により完全子会社化したものである。

これまで日本企業の進出形態は、単独で販社あるいは製造・販売会社の設立が多い印象であったが、現地企業の買収で参入する事例も増えている。

日本企業の M&A（合併・買収）情報を提供しているレコフ社の M&A データベース（レコフデータ、2012 年 12 月 27 日アクセス）によれば、日本企業によるブラジル企業への M&A 件数は 2003 ～ 2010 年に年 1 桁台で推移していたものが、2011 年は 11 件、2012 年は 14 件と増加している。直接投資残高の国別構成をみてもわかるとおり、ブラジル市場では概して欧米企業のシェアが高く、新規参入企業は地場企業に加えて欧米企業との競合にさらされる。またビジネス環境も、高率で複雑な税制や現地労働者保護の性格の強い法制度など、新規参入企業にとって一朝一夕では対応が難しい課題も多いのが実態である。その点、買収先にもよるが、新規参入企業が買収で既存の事業基盤を吸収する手法は、短期間で事業体制を整備できる、いわば「時間を買う」という意味で有効な手段といえる。とくに近年みられた円高環境も M&A には追い風になったといえるであろう。

ジェトロが日系進出企業を対象に実施しているアンケート調査、「第 13 回中南米日系進出企業の経営実態調査（2012 年 12 月）」<sup>(4)</sup> で、ブラジル進出日系企業 141 社に「最も競合関係にある企業」について質問したところ、欧州系企業との回答率が 28.4%と最も高く、以下、地場資本企業と日系企業が 17.7%，米国系企業が 11.3%で続いた。ラテンアメリカ全体での回答結果をみると、日系企業を競合として挙げた回答率が 25.0%と最も多く、以下、欧州系企業 18.0%，米国系企業 16.5%，地場資本企業 12.7%と続いている。この点から考えれば、日系進出企業にとって、ブラジルでは欧州系企業の存在感がラテンアメリカの他国に比べて強く、地場の民族系民間企業に増した競合相手であることがわかる。

## Ⅱ．輸入代替工業化から市場開放政策へ企業を取り巻く環境変遷

### 1．輸入代替工業化政策のもとで企業の三脚構造確立

ブラジルで本格的な工業化が始まったのは 1950 年代からである。そこ

では、政府主導の開発政策のもとで輸入代替工業化が採用され、政府系企業、民族系民間企業、外資系企業が三脚となって工業化を支えた（西島2002）。1950年代にクビシェツキ（Juscelino Kubitschek）大統領（1956～1961年）が「50年の進歩を5年で」との掛け声のもとに、メタス計画（Plano de Metas）を打ち出した。これはエネルギー、交通、食料、基礎的産業、教育、そして首都ブラジリアの建設で31の目標を定めたものである。これらの目標を達成するために、三脚として位置づけられた企業のなかでも、政府系はエネルギーや交通インフラ、鉄鋼など基礎的産業を担う一方、民族系は非耐久消費財産業を、外資系は耐久消費財など技術集積度の高い産業をそれぞれ担う、三脚構造が形成された。

とくにメタス計画のなかでは、基礎的産業を担う政府系企業が重要な役割を果たした。1953年に設立されたペトロブラスは、当時海外からの輸入に依存していた石油資源の国産化をめざし、石油採掘、精製事業を本格化した。鉄鋼分野では米国政府との協力で設立され1946年から操業を開始したブラジル最初の一貫製鉄所、ナショナル製鉄所（CSN）を中心に鋼板生産の拡大に向けた投資がなされている。とくにこの時代に、日本政府、企業による日伯協力プロジェクトとしてウジミナス製鉄所が1956年に設立、1962年に操業を開始している。

技術集積度の高い産業を担う外資系企業は、自動車産業の礎を築くことに貢献した。ブラジルで自動車の組み立てが始まったのは1919年で、それ以降GMやフォード（Ford）が小規模な生産活動を行ってきたが、本格的な自動車生産が開始されたのは1950年代に入ってからである。フォルクスワーゲン（Volkswagen）が1959年にブラジル最初の国民車といわれる「ビートル」の製造を開始したほか、GMも同年に第2工場を操業開始している。また日本企業でもトヨタが海外最初の工場をブラジルで操業させたのは1958年であった。外資系企業の本格進出により、ブラジルの自動車生産統計が始まった1957年の生産台数は3万542台、3年後の1960年には13万3041台と10万台規模に乗せ、1978年には106万4014台と約20年で100万台規模に到達した。

民族系民間企業は衣料や食品など非耐久消費財分野に加えて、これらの

外資系企業への部品供給企業として発展をたどった。たとえば自動車部品分野ではメタル・レーベ (Metal Leve) やコファップ (Cofap), サボなど、いくつかの企業は今では外資系企業の傘下となっているが、いずれもこの時代に自動車部品メーカーとしての基礎を築いた。先に紹介したフォルクスワーゲンの「ビートル」は部品の95%が国産化されていたといわれている。家電分野のサプライヤー企業でも、電動モーターを製造するウェッグ (WEG) やコンプレッサーを製造するエンブラコ (Embraco) など、ブラジルを代表する企業がこの時代に育った (Fleury and Fleury 2011, 149)。

1965～1980年の期間、ブラジルの製造業は年率9.5%という高成長を記録 (Fleury and Fleury 2011, 151) したが、このような工業発展を可能した政策背景に、輸入代替工業化が挙げられる。輸入代替工業化は途上国が自国の産業を振興するため、輸入品に対して高関税など輸入障壁を設ける一方、国内産業に代替品の生産を奨励する工業政策である。メタス計画での貿易政策は、国内製造業を保護するために類似の国産品がある財の輸入を厳しく制限し、他方、国際化されていない中間財や資本財は自国通貨を過大評価するという輸入代替工業化政策の典型を示していた (浜口 1991, 111)。しかし国内市場を保護した結果、非競争的な市場を形成し、限られた国内市場で多数の非効率な産業や企業を作り出した点が問題として指摘されている (西島・浜口 2011)。

ブラジルの輸入代替工業化政策は、1980年代の終わりまで続いた。1980年代になると債務危機やそれにとまなう為替の下落などで、政府はより厳しい輸入代替を実施せざるを得なくなる。具体的には輸入税の大幅な引き上げ、輸入禁止品目の拡大、企業ごとの輸入制限などの措置をとるに至ったが、当時の政府は債務危機や、亢進するインフレ問題への対処に追われ、さまざまな問題に直面する輸入代替工業化政策後の指針を示すに至らなかった。その状況が大きく変わったのは1990年に発足したコロール (Fernando Collor de Mello) 政権以降である。



## 2. 市場開放政策で国際競争にさらされる民族系民間企業

1990年代の一つの特徴は輸入額の急増である。開発工業貿易省の貿易統計によれば、1990年に206億6100万ドルであった輸入額は、2000年に558億5100万ドルと10年間で2.7倍に増加、輸出額の同期間の増加率1.8倍を大きく上回った。1980年代は輸入代替工業化という政策的な抑制意図があったのは確かだが、1990年代の市場開放政策への転換が輸入増加を促し、企業を取り巻く市場環境の国際化が進んだ。

1990年に就任したコロール大統領は6月、「工業および貿易政策のための指針」(Diretrizes Gerais para a Política Industrial e de Comércio Exterior: PICE)を発表した。その中身は、①関税障壁の削減、不透明な税的インセンティブ、補助金の廃止、競争保護のメカニズム強化、②調整メカニズムの採用、金融支援措置、科学技術インフラ強化を通じた産業競争力の再構築、③潜在的な競争力がある分野の強化、生産特化を通じた新分野の開発、④海外市場へのいっそうの参入を促すために国際競争に国内産業をさらす、または国内市場の価格、品質の改善、寡占分野の競争促進、⑤先端技術産業への選択的関税保護およびそのほかの産業分野へのイノベーション普及支援を通じた国内企業の技術強化、の五つを挙げている(Guimarães 1996, 8-9)。つまり、これまで設けてきた関税などの市場参入障壁を撤廃し、国際競争環境下で自国の産業が発展できる道を模索し始めたのである。これまで政府系企業、民族系民間企業、外資系企業が保護された国内市場のなかで互いの役割を担い、利益を分かち合ってきた時代が終わりを迎えることになった。

とくに企業への影響が大きかったのは、関税低減などを柱とした市場開放である。輸入税率をみると、Kume et al. (2003, 20-22)によれば、1987年の平均関税率は57.5%であったが、1990年には30.5%、1995年には12.8%と大きく低下している<sup>(5)</sup>。これまで関税で保護されてきた市場に輸入品が大量に流入し、なかでも民族系民間企業は大きな競争環境の変化にさらされた。

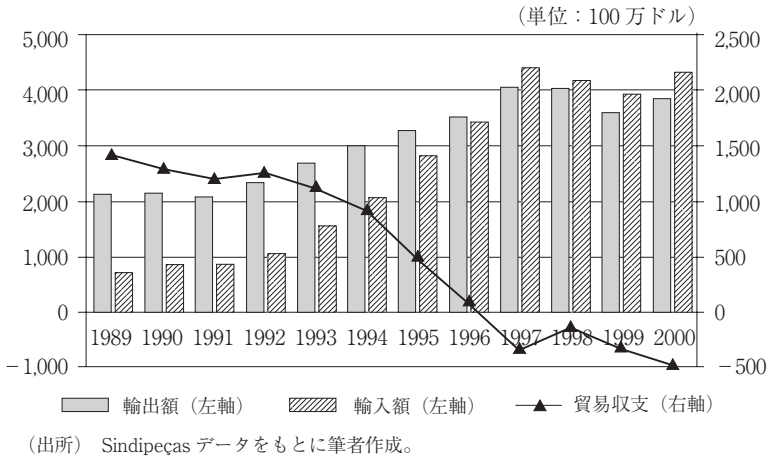
たとえば自動車部品産業では、これまで外資系完成車メーカーの裾野産業として発展してきた民族系民間企業が、輸入品および外資系部品メーカーとの競争にさらされることになった。ブラジル自動車部品工業会(Sindipeças)の資料によれば、1994年当時の自動車部品産業の売上額全体に占める出資資本別企業割合は、民族系民間企業が52.4%、外資系企業が47.6%であった。ところが2000年をみると民族系が27.0%、外資系が73.0%と優劣が逆転している。2011年時点でもこの比率は同30.2%、69.8%とおおよそ3対7の割合であり、現在の自動車部品産業の内外資の構成図は、1990年代に確立したといってもいいだろう。

外資シェア拡大の大きな要因となったのは、市場開放をきっかけに輸入品との競争激化で民族系民間企業の淘汰が始まり、同時に外資系企業による買収の動きが強まったことが挙げられる。1987年の自動車部品の平均関税率は61.7%、1990年に37.4%、1995年に17.9%へと大幅に低下した(Kume et al. 2003, 20-22)。それにともない、自動車部品輸入額は1990年に8億3710万ドルであったが、1995年に27億8940万ドル、2000年に43億2300万ドルへと大幅に増加(図2)。自動車部品のみかけ消費額に占める輸入額の割合は1989年の6%から1996年に24%へと上昇した(Rodrigues1999, 9)。

企業の買収事例をみると、当時の代表的な民族系民間自動車部品メーカーでピストンリングなどを製造していたメタル・レーベは、1996年にドイツ系部品メーカーのマーレ(Mahle)の傘下に、ショックアブソーバーを製造していたコファップは1997年にイタリア系部品メーカー マニエティ・マレーリ(Magneti Marelli)の傘下に、ブレーキ部品を製造していたフレイオス・ヴァルガ(Freios Varga)は1997年に英系部品メーカーのルカス・ヴァリティ(Lucas Varity)の傘下(同社は1999年にTRWの傘下となる)となった。いずれもブラジルでは大企業に位置づけられていたものの、海外市場でスケールメリットを備えた外資系企業に価格競争力で持ちこたえることができず、事業の売却を余儀なくされたものであった(Costa and Queiroz 2000, 35)。

一方で外資系企業による買収、資本参加は民族系民間企業にとって利点

図2 自動車部品の貿易額推移



もあった。それは各社の技術を国際標準に近づけることが可能になったことと、ブラジルに進出している完成車メーカーが新たに生産を開始する車種のサプライチェーンに参加できることである。また、その時代までの自動車部品メーカーは大企業であっても家族経営企業が多く、外資の買収、資本参加により経営の近代化がなされた (Costa and Queiroz 2000, 35-36)。ちなみに Fleury and Fleury (2011, 176) は、地場自動車部品メーカーはこの後に多国籍企業にとって、強力な競争相手、潜在的なパートナー、あるいは有力なサプライヤーとしてみなされるようになったとしている。

なお、自動車部品産業にとって市場開放と同時に重要な変化は、1994年に導入されたレアル計画によるハイパーインフレ沈静化と、1995年の関税同盟であるメルコスル (Mercosul: 南米南部共同市場) 発足である。企業にとって、インフレ沈静化は国内消費市場の拡大とビジネス環境の改善を生み、メルコスルの発足はブラジル国内だけでなく、アルゼンチンなど隣国市場へ進出する機会を生んだ。たとえばブラジルの自動車生産台数推移は、1990年の91万4466台から1995年の162万9008台に増加、アジア金融危機の影響を受ける直前の1997年には206万9703台と過去最高を記録した (Anfavea)。メルコスル加盟国である隣国アルゼンチンの自動

車生産台数も、1990年の9万9639台から1995年に28万5435台へ、1997年に44万6306台へと拡大している（ADEFA）。

このような市場環境の改善もあり、1990年代後半、外資系完成車メーカーのブラジルへの投資熱が高まった。GMやフォード、フォルクスワーゲンなど既存メーカーは新工場の建設を発表、日系メーカーでもホンダが1997年にサンパウロ州スマレ市に四輪工場を設立し「シビック」の生産を開始、トヨタも1998年に同州のインダイアトゥーバ工場で「カローラ」の製造を開始した。とくにトヨタの場合は1997年にアルゼンチンのサラテ工場で「ハイラックス」の製造を開始し、メルコスルの枠組みで車種の相互補完供給体制をこの時代に確立している。

また、少数ではあるが、民族系民間企業のなかには淘汰される前に、国際展開を図る企業がみられたことも特筆に価する。自動車部品メーカーのサボは、1992年にアルゼンチン企業を買収することでメルコスル市場での事業展開を強化、そして1993年に米国でテクニカルセンターおよび営業拠点を設置、さらにドイツの地場メーカーであるカコ（KAKO）に70%出資し、欧米事業の礎を1990年代に築いた。多くの自動車部品メーカーが欧米系完成車メーカーのサプライチェーンに入るために外資系企業の傘下に入るのとは逆に、欧米系完成車メーカーの本社所在国に自社で拠点を構えるという戦略に打って出たのである。

Fleury and Fleury (2011, 205-208) は、2007年に実施したブラジルの国際企業を対象（45社中30社が回答）としたアンケート調査で、海外展開を促した要因を企業の戦略的要因と環境的要因の二つに分けて分析している。戦略的要因で回答率が高かったのは、「海外顧客の要請」「国内市場の飽和を背景とした新たな市場開拓」「ハードカレンシー（国際決済通貨）の確保」「国際競合企業への対応」などの理由が挙げられている。環境的要因としては、「比較優位性の伸張」「国外の金融市場へのアクセス確保」「貿易障壁の克服」などが挙げられた。「ハードカレンシーの確保」や「国外の金融市場へのアクセス確保」という要因は、1970年代のオイルショックや1980年代の債務危機などの荒波にもまれた時代を民族系民間企業が泳ぎきるために、海外展開という選択肢が必然性をもったといえるかもし

れない。また、「海外顧客の要請」や「国際競合企業への対応」といった回答に象徴されるように、たとえば自動車部品産業でグローバルなサプライチェーンに参加するため、外資系企業による買収という、いわば受動的な選択肢ではなく、海外展開という能動的な選択をする企業が存在したことを示している。

なお、市場開放にともなう国際競争にさらされたのは自動車など工業製品分野にとどまらない。今ではブラジルの主要な輸出産業として経済を支える農畜産品・食品産業も、業界再編の波がこの時代にみられた。もっとも同産業の場合は伝統的な農畜産品・食品生産国という背景もあり、自動車部品産業と比べ輸入品との競合という側面での問題は相対的に低かったものの、国内市場での同業他社との競争が増し、M&Aで規模の利益を確保しようとする動きが強まった。KPMG (2001) の資料で、1992～2000年のM&A案件数を分野別にみると、食品分野が11.7% (2308件中269件)と最大のシェアを占めており、とくに1992年、1993年に案件が集中している。案件は国内企業同士のM&Aを含むが、外国企業によるクロスボーダーの割合が57%と過半数を占める。Faveret (1999, 3) は、この時代にM&A案件が増えた背景に、国内での市場環境の変化に加えて、先進国企業が自国の食品市場が飽和状態にあることから新たな市場開拓を図ったというプッシュ要因も指摘している。なお、雑誌 *EXAME* の特別号 *Melhores e Maiores* の各年版によれば、1990年における食品分野の上位20社売上額合計に占める資本別割合は、民族系民間企業が65%、外資系企業が35%という比率であったが、1995年は外資系企業の比率が増し50%対50%となっている。ちなみに、原典で売上合計の元となる主要企業の定義が明記されていないものの、2000年の資本別割合は、42%対58%と外資系企業が民族系民間企業に増した存在になったことを示している。

ただし食品分野での民族系民間企業のなかでも、表2で示した「ブラジルのトランスナショナル企業ランキング」で、JBS フリボイやマルフリグ (Marfrig)、ブラジル・フーズ (Brasil Foods)<sup>(6)</sup> など食肉企業が上位にランクインしている。これらの企業はいずれも1990年代に同業他社の買収を

通じて規模の利益を確保し、それに続いて海外投資を積極化した経緯をたどっている。

なお、UNCTAD のデータで、ブラジルによる海外への直接投資額の年代別年平均額をみると、1970 年代が 8600 万ドル、1980 年代が 2 億 2400 万ドルと 2.6 倍に増加、そして 1990 年代は 9 億 2500 万ドルと 1980 年代の 4.1 倍に増加している。つまり 1990 年代はブラジルの国内市場を海外に開放しただけでなく、国際市場に挑戦するブラジル企業の外への投資も促したといえる。

### 3. 民営化で公共サービス分野を外資系企業に開放

1990 年代のもう一つの大きな特徴は、海外からの直接投資額（FDI）の増加である。1980 年代の年平均 FDI は 17 億 2100 万ドルと、1970 年代の 12 億 7000 万ドルに比べ 1.4 倍であったが、1990 年代は 99 億 2200 万ドルと 1980 年代の 5.8 倍の増加をみせた。この投資増加要因の一つとなったのが政府系企業の民営化である。1950 年代以降の工業化プロセスのなかで、三脚のうち政府系企業がインフラ、エネルギー、製鉄など基礎産業の主役を担ってきたことはすでに述べたとおりであるが、1990 年代になり同産業分野の民営化が進んだ。

本格的な民営化が推進されたのは 1990 年 4 月 12 日付法令 8031 号により、国家民営化計画（Programa Nacional de Desestatização : PND）<sup>(7)</sup> が策定されて以降である。PND では計画の目的を 6 点挙げている。具体的には、①公的部門が担ってきた経済活動を民間イニシアティブ（iniciativa privada）に移し、経済における国家の戦略的位置づけを再構築する、②公的部門の財政健全化を図るうえで、公的債務の削減に資する、③民間イニシアティブに企業や事業を譲ることで投資を回復させる、④さまざまな経済分野で産業競争力や経営能力を強化し、産業基盤の近代化に資する、⑤国の優先項目を実現するうえで、国家の存在が根幹となる活動に行政の力を集中させる、⑥計画に参加する企業の動産価値の増加や企業資本にかかわる所有権の再民主化により、資本市場の強化に資する、となってい

る。つまり、民営化により公的債務の削減を図りつつも、民間企業の活力を取り込むことで経済や産業を近代化させ、国はその存在が必要不可欠な経済活動に資源を集中させることをめざしたといえる。

民営化の売却先は1991～1994年（第1期）、1995～2002年（第2期）で大きく異なる<sup>(8)</sup>。国家経済社会開発銀行（BNDES）の資料によれば第1期の民営化にともなう売却額は86億800万ドルであるが、そのうち外資系企業のシェアは5%を占めるにすぎず、民族系民間企業や国内金融機関、国内資本家などが売却先の多くを占めた。ところが1995～2002年の民営化ではその構図が大きく変わる。同期間での売却額は786億1400万ドル、そのうち外資系企業のシェアは53%を占め、民族系民間企業が26%、国内金融機関が7%となった（BNDES 2002）。第1期ではメタス計画時代から政府系企業が主要な役割を担ってきた、鉄鋼や石油化学などの基幹製造業が売却され、第2期は、通信、電力、金融など公共サービス分野の企業が民間に売却された（表5）。

外資系企業の割合が第1期、第2期で大きく違うのには理由がある。その一つは企業の投資判断を左右する経済状況の違いである。第1期では1980年代の債務危機直後の経済混乱期にあたり、1990～1992年の実質GDP成長率は年平均でマイナス1.3%と低迷、物価上昇率（IPCAベース）も1992年に年率1119%、1993年に年率2477%とハイパーインフレを記録していた。それに対し第2期は、1994年7月に導入されたレアル計画によりインフレが沈静化、物価上昇率は1995年に22.4%、1996年以降の6年間は1桁台で推移し、マクロ経済の安定に向けて大きな一歩を踏み出した。またもう一つの理由は、民営化での外資系企業の出資比率見直しである（Pinheiro and Giambiagi 2000, 25）。PNDを定めた法令8031号では、外資の出資を認めていたものの、第13条4項により議決権株式の40%以上の出資を原則として認めていなかった。しかしPNDを全面的に改定した1997年9月9日付法令9491号では、第12条により外資系企業による100%の出資が認められた。

民営化に際して外資系企業の出資比率制限の撤廃と同時に、外資系企業の現地法人に対する法令面でのステータスが変わったことも重要な点と指



表5 1990年以降に民営化されたおもな政府系企業

	日付	企業名	業種
第1期	1991.10.24	Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. (ウジミナス [Usiminas])	鉄鋼
	1991.11.14	Companhia Siderúrgica do Nordeste (コジノール [Cosinor])	鉄鋼
	1992.2.14	Aços Finos Piratini S.A. (AFP)	鉄鋼
	1992.4.10	Petroflex Indústria e Comércio S.A. (ペトロフレックス)	石油化学
	1992.5.15	Companhia Petroquímica do Sul (コベスル [COPEL])	石油化学
	1992.7.15	Alcalis do Rio Grande do Norte (アルカノルテ [ALCANORTE])	化学
	1992.7.23	Companhia Siderúrgica de Tubarão (ツバロン)	鉄鋼
	1992.8.12	Fertilizantes Fosfatados S.A. (フォスフェルティル [FOSFERTIL])	肥料
	1992.10.23	Companhia Aços Especiais Itabira (アセジッタ [ACESITA])	鉄鋼
	1993.4.2	Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)	鉄鋼
	1993.6.24	Ultrafertil S.A. Indústria e Comércio de Fertilizantes (ウルトラフェルティル [ULTRAFERTIL])	肥料
	1993.8.20	Companhia Siderúrgica Paulista (コジッパ [COSIPA])	鉄鋼
	1993.9.10	Aço Minas Gerais S.A. (アソミナス [AÇOMINAS])	鉄鋼
	1994.1.25	Petroquímica União S.A. (PQU)	石油化学
	1994.12.7	Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. (エンブラエル [EMBRAER])	輸送機器
第2期	1995.7.11	Espirito Santo Centrais Eletricas S.A. (エセルサ [ESCELSA])	電力
	1996.5.21	Light Serviços de Eletricidade S.A. (LIGHT)	電力
	1997.5.6	Companhia Vale do Rio Doce (CVRD)	鉱業
	1997.12.4	Banco Meridional do Brasil S.A. (メリディオナル [MERIDIONAL])	金融
	1998.7.29	TELEBRAS (テレブラス)	通信
	2000.11.20	Banco do Estado de São Paulo S.A. (バネスパ [Banespa])	金融

(出所) 企画予算管理省の資料をもとに筆者作成。

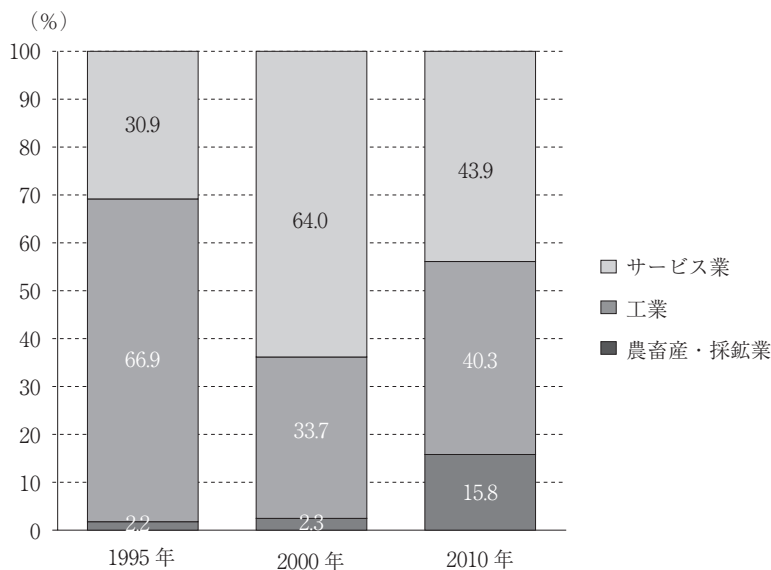
摘できる。1995年8月15日付憲法改正第6号により、「民族資本のブラジル企業」(empresa brasileira de capital nacional)を定義しこれを優遇することを定めた憲法第171条が廃止された。これにより、憲法上、ブラジル企業について「民族資本」という定義がなくなり、外国企業が出資する現地法人であっても、ブラジルに本社をおき国内法の要件を満たせば「ブラジル企業」として認められるようになった<sup>(9)</sup>。この結果、外資系企業にも

融資利率の低い公的ファイナンスへのアクセスが認められ、外資系企業に課されていた送金にかかわる制限がなくなるなどした（Yano and Monteiro 2008, 7）。これらの経済環境、法制度の変化が、民営化プロセスに外資系企業の積極的な参入を促した要因に指摘できる。

民営化案件のなかでも最大規模となったのは電話通信分野である。BNDES によれば 1990～2011 年における民営化にともなう売却額合計（民営化企業の負債を含む）は 1060 億 600 万ドルであるが、電話通信分野は 311 億 7500 万ドルと 3 割を占める。電話通信分野はそれまで国家独占体制であったが、1995 年 8 月 15 日付憲法修正第 8 号により民間企業の参入が可能となった。また、1997 年 7 月 16 日付法令 9472 号「電話通信基本法」により、「電話通信サービスは、すべての事業者間の自由で広範かつ公正な競争の原則に基づき組織され、国家（Poder Público）は不完全な競争効果を修正し、経済秩序の欠陥を防ぐ役割を担う」（第 6 条）と定められた。また法令 9472 号では国家電話通信庁（Anatel）の設置を定め、これまで事業者としての役割を担ってきた国家が、監督者としての役割を担うことを明確化した。つまりこれまでの「企業国家」（Estado empresário）から「規制・監督国家」（Estado regulador e fiscal）へと、役割を変えたのであった（Yano and Monteiro 2008, 3）。その後 1998 年 7 月 29 日、これまでブラジル国内の電話通信市場を一手に担ってきた電話通信公社テレbras（Telebrás）の民営化が実施され、ブラジル国内の事業者だけでなく、スペインのテレフォニカ（Telefónica）やポルトガル・テレコム（Portugal Telecom）、テレコム・イタリア（Telecom Italia）など外資系企業が、それぞれコンソーシアムを組みテレbras傘下の固定電話、携帯電話事業者を落札した。

このように民営化にともなう公共サービス市場の開放は、外資系企業のプレゼンス拡大のきっかけとなった。ブラジルへの直接投資額をみると、1990 年代に外国企業による投資がサービス業にシフトした様子が浮かび上がる。中央銀行データでブラジルの直接投資残高を業種別シェアでみると、1995 年に農畜産・採鉱業が 2.2%、工業が 66.9%、サービス業が 30.9%であったのに対し、2000 年には農畜産・採鉱業が 2.3%、工業が

図3 ブラジルの直接投資残高の業種別シェア推移



(出所) ブラジル中央銀行データをもとに筆者作成。

33.7%，サービス業が64.0%と，サービス業と工業のシェアが逆転している（図3）。つまり，これまで政府系企業が中心を担ってきた分野で民間企業，とくに外資系企業のプレゼンスが増したことを象徴している<sup>(10)</sup>。

### Ⅲ．ルーラ政権以降に再び見直される政府の役割

#### 1．積極化する産業政策

1990年代の市場開放，民営化をはじめとした構造改革は，貿易と投資を促しブラジル企業，産業を国際化するプロセスとして重要な取り組みであった。ブラジル中央銀行，開発工業貿易省，UNCTADのデータで試算すると，ブラジルの貿易額のGDP比は1990年に11.1%であったが，2000年には17.2%に，また直接投資受入残高のGDP比も，1990年の

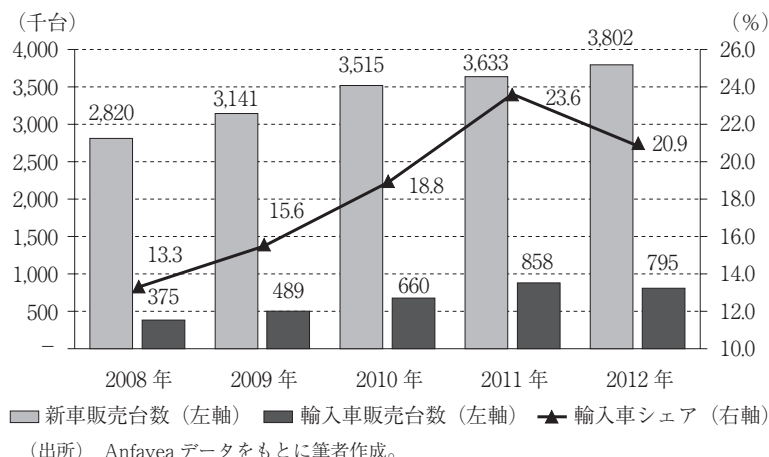
7.9%から2000年に19.0%へと上昇した。しかし同時にこの時期は、1950年代以降の経済開発を担ってきた政府および政府系企業の役割を大きく縮小する過程であったともいえる。

そもそも、ブラジルで1990年代にとられた市場開放政策は、1980年代にラテンアメリカ諸国が経験した累積債務問題を打開するために、世界銀行や国際通貨基金（IMF）などが債務危機を克服する方策として提示した、新自由主義的な経済思想を内包する「ワシントン・コンセンサス」に沿う内容であった。ワシントン・コンセンサスとは、途上国における小さな政府・貿易自由化を直接の含意として強く主張するもの（佐藤2007, 35）であった。とくに産業政策について、カルドーゾ（Fernando Henrique Cardoso）政権時代のマラン（Pedro Malan）財務大臣（在任期間1995～2002年）による、「最良の産業政策は、産業政策を行わないことである」との発言に象徴されるように、政府がとるべき産業政策を意図的に放棄していたといえる。しかし近年、政府および政府系企業の役割が再び見直される動きが出てきた。その事例として自動車産業と石油産業を取り上げる。

自動車産業の現状をみると、2012年の自動車販売台数（新車登録ベース）は前年比4.6%増の380万2071台と過去最高を記録した。ブラジルは2011年実績でドイツを抜き、中国、米国、日本に次ぐ世界第4位の自動車市場に浮上、2012年もその地位を保つこととなった。しかし生産台数は1.9%減の334万2617台と、世界第7位にとどまる。2012年の生産の減少要因は輸出の減少（2012年に20.1%減の44万2075台）という側面もあるが、おおもとの国内販売で輸入車シェアが増加している点とも関係している。自動車販売台数全体に占める輸入車の割合は2008年に13.3%（37万5150台）であったが、年々増加し2011年には23.6%（85万7901台）へと上昇、台数ベースではこの3年間で2.3倍に増加した（図4）。その理由は好調な国内消費にあることは事実であるが、レアル高や人件費上昇などで国内生産コストが増加、その一方で為替の影響もあり輸入車の販売価格が相対的に低下したことも指摘できる。

1990年代の市場開放という経緯をふまえれば、輸入車の増加は必然的な結果ともいえる。しかし近年の急激な輸入車の増加と製造業の停滞に危

図4 新車販売台数と輸入車の割合推移



機感を抱いた政府は、国内自動車業界の要請もあり、保護主義的とともたえられる対策を2011年以降打ち出している。具体的には、2011年9月に実質的にメルコスル以外からの輸入車を対象に、輸入時に課税される工業製品税（IPI）率を30ポイントと大幅に引き上げる措置を打ち出し、また2012年3月にはメキシコと締結していた自動車に関する自由貿易協定（経済補完協定第55号）を改定、完成車の無関税輸出額に上限枠を設定した<sup>(11)</sup>。IPI税率の引き上げは当初、暫定的な措置と位置づけられていたが、2012年にはこれを新自動車政策（Inovar-Auto）として改編した。Inovar-Autoは「自動車のイノベーション技術と生産チェーンの強化に向けたインセンティブ・プログラム」の略称で、具体的には2013年1月～2017年12月の期間における、IPI税率引き上げ分30ポイントの軽減措置を受けるための要件（国内製造や研究開発投資等）を定めたものである<sup>(12)</sup>。この結果、輸入車を中心に市場開拓を行ってきた中国、韓国などの新規参入メーカーのなかで、ブラジル国内に新たな生産拠点を構える動きが強まったほか、既進出メーカーも市場拡大に対応するための新たな製造投資が促された。

ここで注目したいのは、新自動車政策について、一面では輸入車に課税を強化する保護主義的な措置と映るが、政府が前面に掲げたのは政策の名

称にもある「イノベーション」であった点である。根拠法令となる政令7819号では政策の目的を、「技術開発、イノベーション、安全、環境保護、高効率の燃費性能、車両および自動車部品の品質を向上させる」としている。つまり政策の趣旨は自動車メーカーに対して単に国内製造を促すだけでなく、製造・販売される車両の製品レベル引き上げを制度化し、製造に必要な技術開発やサプライヤーの強化などに一定の投資をする条件を設け、自動車産業の高度化を促そうとする意図が見て取れる。なお、1990年代の市場開放を通じて、自動車産業で外資系企業のプレゼンスが増したが、その際に懸念された問題点に技術開発機能の喪失が挙げられた。それは自動車産業の場合、当時から車両や部品の開発を本国で行う傾向があるため、自動車部品企業が外資系企業の傘下に入ることによって、それまで国内企業が独自に備えていた研究開発機能が失われてしまうことを懸念したものであった（Costa and Queiroz 2000, 36）。そもそも研究開発は産業競争力を生み出す重要な機能の一つである。政府はこの新自動車政策により、1990年代の新自由主義的な構造改革の際に、いわば切り捨てられた課題に改めて取り組もうとしているようにも映る。

また国内での製造投資、そしてイノベーションが期待されている産業分野に、石油産業が挙げられる。ブラジルの原油生産量は深海油田開発の進展から、2011年に日量平均219万3000バレルと、ここ5年間で年率21.2%のペースで増加した。とくにサンパウロ州およびリオデジャネイロ州沖合約300キロメートル付近で、海面から7000メートル以上の超深海に位置するプレサル（Pré-Sal）海底油田の原油埋蔵発見を2007年に公式発表して以降、ブラジルでは油田開発ブームに沸いた。同油田の推定埋蔵量は判明しているだけで154億バレル（天然ガスを含めた石油換算）に及び、ブラジルの2011年の確認済み原油埋蔵量が151億バレルであることを考えれば倍増を意味する。

このプレサルの開発で中心的な役割を担うのはペトロブラスである。同社は2012～2016年事業計画で、5年間に2365億ドルを投じ、2016年までに原油生産量を日量平均250万バレルまで拡大すると発表している。深海油田開発には、掘削リグ、遠隔操作無人探査機、FPSO（浮体式海洋石

油・ガス生産貯蔵積出設備)、海洋支援船など多岐に及ぶ資機材と高度な技術力が求められるが、GE やシーメンス (Siemens)、ハリバートン (Halliburton)、シュルンベルジュ (Schlumberger) など石油関連の外資系企業が進出し、ブラジルは深海油田開発にかかわる世界的な研究拠点と化している。また、日本企業も FPSO やドリルシップの建造などで、受注活動を強化している。このように多くの外資系企業がビジネスチャンス求めてブラジル市場への参入を図るなか、政府およびペトロブラスはサプライヤーに対して国内調達率 (ローカルコンテンツ) の達成を求める政策を打ち出している。Schutte (2012, 34-40) によれば、国内調達率は 1999 年の鉦区入札から求められていたが、ルーラ政権が発足した 2003 年の第 5 回鉦区入札からより高いレベルの国内調達を求める傾向があるという。その一方で政府は、国内調達が可能であってもコストや品質面で調達が難しい現実に配慮し、「石油天然ガス産業モビリティゼーション計画 (Prominp)」<sup>(13)</sup> をはじめとした地場産業育成策を打ち出している。

この状況を端的に三脚の関係性で説明するならば、政府系企業であるペトロブラスの積極的な投資を軸に、外資系企業の参入を促し、さらに各案件で国内調達率の達成を要求することで国内の民族系民間企業の育成を図るという構図になる。これは政府が 1950 年代のメタス計画およびそれ以降の輸入代替工業化で築いた三脚構造の關係に近いものととらえられる。また、先の自動車産業でも、投資を促す項目に研究開発、イノベーションと同時に、「サプライヤーの強化」が加わっている。これも、外資系企業の自動車メーカーを頂点としたサプライチェーンで民族系民間企業の育成を図った、1950 年代以降の開発政策と類似した特徴として指摘できるであろう。

ただし過去と大きく違うのは、石油産業では世界的にみてブラジルが深海油田開発プロジェクトの中心地になりつつあること、そして自動車市場も販売台数で世界第 4 位に浮上しているという点である。かつては輸入代替工業化を進めることで国内産業と同時に市場の形成が図られたが、現在は外資系企業が参入する意義の十分にある市場がすでに形成されている。しかし情報通信技術の発達などもあり企業のグローバル展開が進展したこ



とで、コストやサプライチェーンの効率化を重視した最適地生産が浸透するに従い、ブラジルは外資系企業の立地や投資誘致をめぐり、成長市場であるアジア諸国や、同じ米州で世界有数の FTA 網を構築し人件費のより安価なメキシコなどとの競争を強いられるようになった。政府は現地製造を促進する政策意図と同時にイノベーションを重視したこれらの産業政策を通じて、グローバル化の進展や、先進国経済の行き詰まりといった世界経済情勢の変化がもたらす、新たな課題への対応を模索しているように映る。

## 2. 成長加速化計画 (PAC) でインフラ投資促進

政府の役割の復活という観点ではインフラ投資も挙げられる。インフラ投資の不足はこれまでにブラジル経済の持続的な成長を阻む要因の一つとして指摘されてきたが、第2期ルーラ政権から政府がインフラ投資を主導的に行う姿勢が明確化された。具体的には2007年1月、「(第1次) 成長加速化計画 : PAC」として2007～2010年の4年間で総額6574億レアルの投資を、さらに第2期ルーラ政権の最終年にあたる2010年3月、第2次 PAC として2011～2014年の4年間で総額9550億レアルの投資を行うと発表した。

PAC は政府だけでなく民間投資を含めた計画であるが、その投資額の多くを政府が拠出しているのが実態である。投資主体別にみた第1次 PAC の投資額 (最終的に6190億レアル、2010年12月時点の見込額) のうち、民間部門の投資額は1280億レアルと20.7%を占めるにすぎず、残りは政府系企業、公的金融機関、連邦政府、地方自治体などによる投資である。とくに政府系企業は32.8% (2028億レアル) を占めるが、そのうち大部分はペトロブラスによる投資とみられる。また、個人向け融資として分類される35.0% (2169億レアル) は、おもに低所得者向け住宅供給プログラム「私の家、私の人生」(Minha Casa Minha Vida : MCMV) とみられ、連邦貯蓄公庫 (Caixa Econômica Federal) が同融資の実施機関となっている。このように PAC の担い手としては政府系企業、同金融機関が主体であるこ

とがわかる。第2次PACも2011年1月～2012年12月末までの予算実行ベース（総額4724億レアル）で、民間部門による投資額は20.9%を占めるにすぎず、政府系企業が27.3%、住宅融資が39.8%と、いずれも政府が投資を牽引している様子が浮かぶ。

ブラジル政府は1990年代に民営化を進め、インフラを含めた公共サービスを部分的に民間企業に開放してきたにもかかわらず、改めて政府が主導するかたちでインフラ投資を進める背景には、一向に改善しないインフラ状況が挙げられる。世界経済フォーラムの「世界競争力報告2012～2013年版」によれば、国際基準でみたブラジルのインフラ評価は144カ国中107位と低位に甘んじている。とくに港湾は135位、空港は137位、道路は123位という状況である。また、GDPに占める総固定資本形成（投資）のシェアも、ブラジルは2011年に19.3%と、中国の48.6%、インドの35.5%<sup>(14)</sup>と比べ低いままである。とくに2014年にサッカーのW杯、2016年にオリンピックを控えインフラ整備は喫緊の課題といえよう。

ただし、政府の財源にはかぎりがあり、政府系企業のバランスシート悪化も避ける必要があることから、ルセフ（Dilma Rousseff）政権以降、民間投資を促す動きが積極化している。その一つは、道路、鉄道、空港分野でコンセッションの実施を前面に出したことである。コンセッションとは、民間事業者が受益者から料金を徴収し、自らの責任でインフラ事業を行う方式である。政府は2012年8月、「ロジスティクス投資プログラム」の名称のもとで、連邦政府で所管する道路や鉄道のインフラ整備に向け、今後5年間で総額795億レアルの投資を発表した。投資はコンセッション契約を結ぶ民間企業により行われる。

なお、道路のコンセッションは、カルドーズ政権時代からみられ、すでに民間コンセッション道路の総距離は1万5473キロメートルと、舗装済道路総距離の7.3%を占める<sup>(15)</sup>。ブラジル交通連盟（CNT）による「道路アンケート調査2012年版」によれば、道路の利用者評価について、「とてもよい」あるいは「よい」と回答した割合をみると、非コンセッション道路の27.8%に対し、コンセッション道路は86.7%と圧倒的に高い（CNT 2012）。コンセッションには大手ゼネコンなどが出資するCCRなど民族系

民間企業だけでなく外資系企業も参加しており、とくにスペイン系のアルテリス (Arteris)<sup>(16)</sup> はグループ会社合計で約 3200 キロメートルの道路管理を行っている。

また空港分野のコンセッションもルセフ政権以降に本格化した。ブラジルでは旅客数ベースで9割以上を占める空港運営を政府系企業であるインフラエロ (Infraero) が担っているが、旅客増加に対応した投資を促進するため民間企業へのコンセッションを開始した。最初の事例となったのは、リオ・グランデ・ド・ノルテ州の州都ナタルの国際空港である。2011年8月の競争入札で運営権を落札したのは、ブラジルのエンジニアリング会社と、アルゼンチンの空港運営会社で構成される企業連合体インフラメ리카 (Inframérica) であった。同コンソーシアムによる落札額は170億リアルと最低入札価格の3倍の値がつき、3年間の建設期間の後、25年間にわたる空港運営権を獲得した。また、これに続き2012年2月、国内最大のグアルーリョス国際空港 (サンパウロ)、サンパウロ州内陸部にあるピラコボス国際空港 (カンピーナス)、首都ブラジリアのプレジデンテ・ジュセリノ・クビシェッキ国際空港の3空港のコンセッションに関する競争入札が行われ、外資系企業とコンソーシアムを組んだ民間事業者が落札している。

PACの実施主体として政府および政府系企業が積極的に関与するかたちは、小さな政府をめざす構造改革を実施した1990年代と比べ大きく異なる。ただしPACを引き継いだルセフ政権で、コンセッションという投資手法が再び採用されるようになった点は、1990年代の改革に根ざした動きといえる。そもそもコンセッションの法的枠組みは、1990年代のカルドーズ政権下で整備されたもので、1995年2月13日付法令9897号により、1988年憲法第175条におけるコンセッション制度および公共サービス請負許可に関する法律が定められている。なお、ルセフ政権での道路コンセッションは1996年5月10日付法令9277号、空港コンセッションは1997年9月9日付法令9491号 (1990年4月12日付法令8031号で定められた国家民営化計画の改定法令) を根拠としている。政府主導のインフラ投資は、確かに1950年代以降の国家主導の開発政策時代に似た響きもあるが、1990年代のワシントン・コンセンサスに基づく新自由主義的な構造

改革で蓄積された経験をふまえた取り組みがなされている点は、見逃せない事実といえる。

ただし、2013年6月のサッカーのコンフェデレーションズ杯の開催時に起きた、サンパウロ市のバス料金の値上げに端を発する抗議デモが発生したことに関連し、公共サービスの質とその対価となる料金設定は国民のあいだで一躍注目されるテーマとなった。コンセクションで民間事業者の参入を促すためには、民間事業者が一定の利益を確保できるような環境を政府が整備する必要がある、今後の課題となるであろう。

## おわりに

これまでブラジルでとられてきた政策の変遷にともない、エヴァンスが「三者同盟」と称し、産業を支える「三脚」に喩えられた政府系企業、民族系民間企業、外資系企業がそれぞれの役割、そして互いの関係性を変えながら現在に至っていることをみてきた。1950年代の政府主導の開発政策のなかで輸入代替工業化を行った時代には、政府系企業が産業の基礎を担い、保護された市場で外資系企業と民族系民間企業が育成される環境をつくった。その開発モデルが債務危機の1980年代に破綻した結果、1990年代で新自由主義的な市場開放政策がとられた。その環境変化に応じて外資系企業の存在感が増す一方、政府系企業は民営化によりその役割を縮小した。この1990年代の構造改革は、ブラジルの産業、企業の国際化を促す意味で重要なプロセスであり、Fishlowがいうところの「新しいブラジル」の証左と通じている。しかし2003年のルーラ政権発足以降の10年間をみると、1990年代に縮小された政府および政府系企業の役割強化という方向性で、三脚の新たな関係性が模索されているように映る。それはグローバル化の進展や先進国経済の行き詰まりをはじめとした、新たな環境変化に適応するためのプロセスとも考えられる。

グローバル化の進展は、ブラジル企業に地理的に離れた中国をはじめとしたアジアの新興企業との競争を強いる状況を生み、先進国の経済低迷と

それにとまなう金融緩和は、経済安定化を実現し資源も豊富な新興国ブラジルへの資本流入をもたらし、極端な通貨価値上昇を引き起こした。自動車産業をはじめブラジルで今みられる産業政策も、為替が一つの引き金になった面が否めない。しかし通貨水準は国際情勢により大きく変動し一国の政府のみでコントロールするのは容易ではない。その点ではいっそう厳しくなる国際競争に生き残るための産業競争力の強化こそが、ブラジルで今取り組まれるべき最大の課題といえる。その課題を前に、イノベーションやインフラ整備に積極的な投資を促すルセフ政権の方向性は正しいものの、国民のデモ活動として現れたとおり、取り組みのスピードは期待どおりとはいえない面がある。また、民間企業の投資をさらに呼び込むにはビジネス環境の改善が重要である。とくに長年の企業の足かせである、高率で複雑な税制や硬直的な労働制度、行政手続きの煩雑さなど、いわゆる「ブラジル・コスト」の削減は避けて通れないテーマと思われる。

Fishlow (2011, 86) は1980年代～1990年代初めのブラジル経済の経験から、「ポジティブな発展は自動的に繰り返されるものではないことを学んだ」と述べている。つまり「新しいブラジル」とは不断の改革努力なくしては色あせてしまうことを暗示しているように思える。1990年代の構造改革をきっかけに大きくその姿を変えたブラジルの企業も例外ではなく、新たな環境変化への適応がいま試されているのではないだろうか。

#### 【注】

- (1) 序章の注(1)を参照。
- (2) FDIのフローの金額について中銀は2012年を最新値として発表しているが、大型投資案件の有無で全体の金額、国別の金額が年によって大きく変動するため、2010年のストックの数字で分析をしている。
- (3) マナウス・フリーゾーンとは、アマゾン地域の開発、国家保安維持を目的に1967年に制定された税制特区。輸入税をはじめとした税インセンティブを受けられる。
- (4) 2012年10～11月にラテンアメリカ7カ国（メキシコ、ベネズエラ、コロンビア、ペルー、チリ、アルゼンチン、ブラジル）に進出している日系企業（製造業、非製造業）に対し、経営実態に関するアンケート調査を実施した。アンケートの送付先は728社で、回答企業数は317社、有効回答率は43.5%であった。そのうちブラジルは送付先306社、回答企業数は141社、有効回答率は46.1%となっている（日

本貿易振興機構 2012)。

- (5) 関税低減は厳密にいうと 1988 年から開始されている。1988 年 6 月 17 日付関税政策委員会 (CPA) 決議 1516 号により、輸入税率の削減や輸入にかかる金融取引税 (IOF) の廃止など、輸入障壁の撤廃が開始された。
- (6) ブラジル・フーズは、ブラジルの鶏肉を主とした民族系 2 大食品メーカーであるサジーア (Sadia) とペルジゴン (Perdigão) が経営統合し 2009 年に誕生したブラジルを代表する食品メーカー。社名は BRF と略称で表記されるケースも多い。
- (7) 日本語名称は「民営化」としているが、原語は「非国有化」であり公共サービスのコンセッションも含まれる。
- (8) 民営化期間の分類は論文によっていくつかあるが、ここでは売却先資本に大きな違いがみられた BNDES 資料 “Privatização no Brasil: 1990 - 1994/1995 - 2002” に基づく分類で論じた。
- (9) ただし核エネルギー、農村部の財産所有、国境付近での活動、郵便、電報など分野によっては外国資本に対する規制が残っている。
- (10) 2010 年の結果を 2000 年と比較すると、農畜産・採鉱業のシェアが増加しているが、これは近年のコモディティ価格上昇で、資源確保を目的とした外資系企業の投資が増加した結果と考えられる。
- (11) 同措置に先立ち 2011 年 8 月に産業振興策「ブラジル拡大計画」(Plano Brasil Maior: PBM) が発表されたが、IPI 税率の変更とその後の新自動車政策は PBM の一環でもある。PBM は「イノベーション・投資促進」「貿易」「産業・国内市場保護」の三つの柱からなり、産業競争力の強化を目的とする。なお、衣料や靴、家具など労働集約型産業には従業員にかかる社会負担金の軽減措置を行うなど、国際競争で劣位化している業種を含めた産業政策になっている。
- (12) 根拠法令は 2012 年 9 月 17 日付法律 12715 号第 40 条～第 44 条および 2012 年 10 月 3 日付政令 7819 号。
- (13) 根拠法令は 2003 年 12 月 19 日付政令 4925 号。
- (14) 数値の出典は、ブラジルは IBGE、中国とインドは ADB (アジア開発銀行)。
- (15) CNT によれば、ブラジルの道路網の総距離は 158 万 809 キロメートルで、舗装済み道路は 21 万 2618 キロメートルと 13.4% を占めるにすぎない。そのうち連邦政府の道路は 6 万 1961 キロメートル、州政府の道路は 12 万 3830 キロメートル、市の道路は 2 万 6827 キロメートルとなっている。道路の拡張、保守、メンテナンスの義務は所有者である連邦、州政府、自治体に帰属するが、入札によりそれらの業務を民間企業に委託できる。
- (16) 元々は同じスペイン系 OHL のブラジル法人が行っていた事業であるが、2012 年 12 月にアベルティス (Abertis) が買収し、社名も OHL からアルテリスに変更された。

[参考文献]

<日本語文献>

- 外務省 2012.「海外在留邦人数調査統計（平成 24 年確報版）」.  
佐藤創 2007.「開発途上国における経済法制改革とワシントン・コンセンサス」今泉慎也編『国際ルール形成と開発途上国——グローバル化する経済法制改革——』アジア経済研究所 25-51.  
西島章次 2002.「ブラジル経済——基本問題と今後の課題——」富野幹雄・住田育法編『ブラジル学を学ぶ人のために』世界思想社 51-71.  
西島章次・浜口伸明 2011.「新興国経済——ブラジル経済——」神戸大学経済経営学会編『ハンドブック経済学』ミネルヴァ書房 313-324.  
日本貿易振興機構 2012.「第 13 回 中南米日系進出企業の経営実態調査」2012 年 12 月.  
浜口伸明 1991.「ブラジル——産業政策と産業構造の変化——」加賀美充洋・細野昭雄編『ラテンアメリカの産業政策』アジア経済研究所 109-144.  
堀坂浩太郎 1999.「企業体制の変容——『三者同盟』モデルの消滅とコスモポリタンな企業社会の出現——」小池洋一・堀坂浩太郎編『ラテンアメリカ新生産システム論——ポスト輸入代替工業化の挑戦——』アジア経済研究所 31-59.

<外国語文献>

- Barros,J.R.M. and L.Goldenstein 1997. “Avaliação do Processo de Reestruturação Industrial Brasileiro.” *Revista de Economia Política* 17 (2) abril-junho: 10-31.  
BNDES 2002. Privatização no Brasil:1990-1994/1995-2002 ([http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/especial/Priv\\_Gov.PDF](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/especial/Priv_Gov.PDF)).  
Confederação Nacional do Transporte (CNT) 2012. Pesquisa CNT de Rodovias 2012 (<http://pesquisarodovias.cnt.org.br/Paginas/Relatorio-geral.aspx>).  
Costa, Ionara e Queiroz, Sérgio Robles Reis 2000. “Autopeças no Brasil: mudanças e competitividade na década de noventa.” *Revista de Administração* 35 (3) julho/setembro: 27-37.  
Evans, Peter 1979. *Dependent Development: the Alliance of Multinational, State, and Local Capital in Brazil*, Princeton: Princeton University Press.  
Faveret, P. 1999. “Fusões e aquisições no setor de alimentos.” Informe Setorial BNDES ([http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/gsl\\_15.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/gsl_15.pdf)).  
Fishlow, Albert 2011. *Starting over: Brazil since 1985*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press.  
Fleury, Afonso and Maria Tereza Leme Fleury 2011. *Brazilian Multinationals: Competences for Internationalization*, Cambridge: Cambridge University Press.  
Fundação Dom Cabral (FDC) 2012. Ranking FDC das transnacionais brasileiras 2012:



- Os benefícios da internacionalização ([http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes/Paginas/relatoriodepesquisa.aspx?COD\\_ACERVO=27458](http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes/Paginas/relatoriodepesquisa.aspx?COD_ACERVO=27458)).
- Guimarães, Eduardo Augusto 1996. “A Experiência Recente da Política Industrial no Brasil: Uma Avaliação,” IPEA ([http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3576](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3576)).
- KPMG 2001. “Fusões & Aquisições no Brasil, Análise dos anos 90,” ([http://www.kpmg.com.br/publicacoes/corporate\\_finance/structuredfinance/fa\\_90s.pdf](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/corporate_finance/structuredfinance/fa_90s.pdf)).
- Kume, H., Guida Piani, and C. F. B.de Souza 2003. “A política brasileira de importação no período. 1987-1998: descrição e avaliação,” IPEA ([http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/Capitulo\\_1\\_politica.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/Capitulo_1_politica.pdf)).
- Pinheiro, Armando Castelar and Fabio Giambiagi 2000. “Os Antecedentes Macroeconômicos e a Estrutura Institucional da Privatização no Brasil.” *A Privatização no Brasil: O Caso dos Serviços de Utilidade Pública*, BNDES: 13-44 ([http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/ocde/ocde01.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/ocde/ocde01.pdf)).
- Rodrigues, Rute Imanishi 1999. “Empresas Estrangeiras e Fusões e Aquisições: Os Casos dos Ramos de Autopeças e de Alimentação/Bebidas em Meados dos Anos 90,” IPEA ([http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0622.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0622.pdf)).
- Schutte, Giorgio Romano 2012. “Panorama do Pré-Sal: Desafios e Oportunidades,” IPEA ([http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16418](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=16418)).
- UNCTAD 2012. World Investment Report 2012: Towards a New Generation of Investment Policies ([http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World % 20 Investment% 20Report/WIR2012\\_WebFlyer.aspx](http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/WIR2012_WebFlyer.aspx)).
- Yano, Nina Machado e Sérgio Marley Modesto Monteiro 2008. “Mudanças institucionais na década de 1990 e seus efeitos sobre a produtividade total dos fatores,” ANPEC (<http://www.anpec.org.br/encontro2008/artigos/200807211610100.pdf>).

#### <定期刊行物>

EXAME *Melhores e Maiores* (各年版).

#### <ウェブサイト>

レコフデータ (<http://www.recofdata.co.jp/>).

ADB：アジア開発銀行 (<http://www.adb.org/>).

ADEFA：アルゼンチン自動車製造協会 (<http://www.adefa.com.ar>).

Anfavea：ブラジル自動車製造協会 (<http://www.anfavea.com.br>).

Banco Central do Brasil：ブラジル中央銀行 (<http://www.bcb.gov.br>).

BNDES：ブラジル国家経済社会開発銀行 (<http://www.bndes.gov.br>).

Gerdau (<http://www.gerdau.com>).

IBGE：ブラジル地理統計院 ([http:// www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)).

PETROBRAS (<http://www.petrobras.com.br>).

Sindipeças：ブラジル自動車部品工業会 (<http://www.sindipecas.org.br>).

WSA：世界鉄鋼協会 (<http://www.worldsteel.org/>).

